

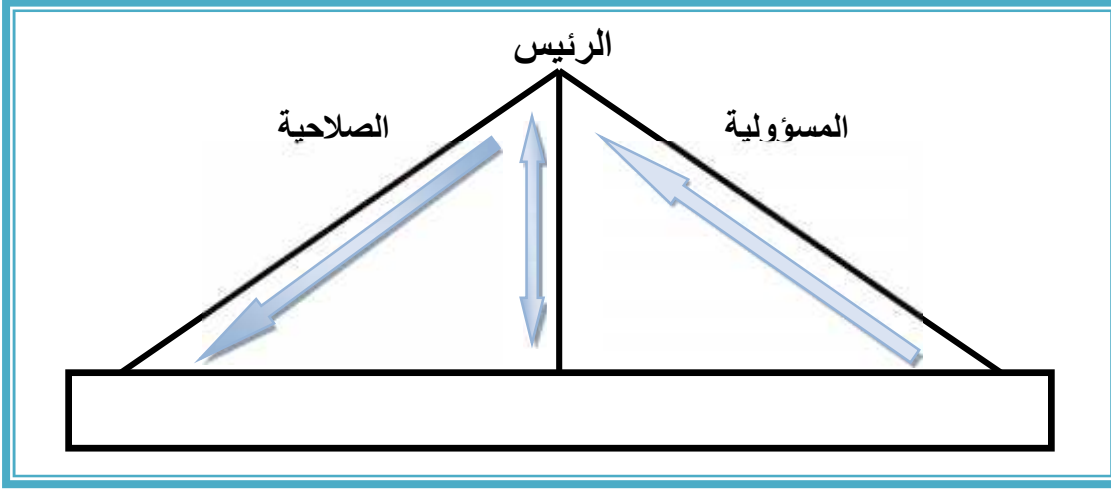
❖ **الصلاحية** : تعرف بأنها حق المدير أو قدرته المستمدة من منصبة الرسمي على اتخاذ القرارات المؤثرة في مرؤوسيه، وتسمى أيضاً بالقوة المؤسسية للتوكيد على علاقاتها بالمنظمة الرسمية ولتمييزها عن بقية أنواع القوة ، حيث تختلف القوة عن الصلاحية لأن القوة لا تحتاج إلى منصب رسمي لممارستها فهي تشير إلى القدرة على تحقيق الأفعال والوصول إلى النتائج ولا يخضع لعامل المؤسسية .

❖ **لصلاحية :**

- هناك أسباب عديدة وراء إذعان المرؤوس لصلاحيات الرئيس في المنظمة هي:
- القوى المجتمعية المتمثلة بثقافة المجتمع ، التي تتضمن وجود ادوار محددة لمن يصدر الأوامر ولمن يذعن لها ، فالأفراد يطيعون أوامر أفراد آخرين وتعتبر هذه ظاهرة اجتماعية طبيعية .
 - تشجع منظومة المكافآت والعقوبات لأفراد المنظمة ومنهم المدراء إلى تقبل الصلاحيات التي يمارسها المدير .
 - يؤدي الولاء أالمنظمي والإيمان برسالة المنظمة إلى قبول أفرادها لصلاحيات باعتبار إن ذلك من أداء مهمات الوظيفة .
 - تبرز أهمية تمتع المدير بالخبرات والمهارات الفنية والمهنية في قبول صلاحياته من قبل أفراد المنظمة .
 - يستطيع المدراء الذين يتحلون بصفات القيادة المؤثرة في أفراد المنظمة الحصول على إعجاب الأفراد وتقديرهم وبالتالي قبولهم لصلاحيات المدراء .
 - يسعى بعض المرؤوسين لتفادي تحمل بعض المسؤوليات وذلك بقبول صلاحيات رئيسهم .

❖ : وهي علاقة سلطوية بين الرئيس في قمة المنظمة والمرؤوسين في بقية مستويات الإدارة (سلسلة إصدارالأوامر) وتتسم بثلاثة خصائص أساسية هي الصلاحية والمسؤولية والاتصال ، حيث يبرز فيها دور المدير كمصدر للأوامر فهي إذنسلسلة رسمية واتصالات الرئيس هي اتصالات لممارسة الصلاحية أو السلطة كما في الشكل التالي ، كما إن سلسلة الإمرة هي خط للمسؤولية التي تفرض على المرؤوسين المسائلة تجاه الرئيس بشأن أدائهم في المنظمة ، فإذا كان الأداء مرضياً ، فإن المسائلة تختفي أو تكون محدودة ، فإن المسؤولية لا

بد إن تكافئ الصلاحية وهذا يعني إن لا أنصاف في جعل المرؤوس مسؤولاً عن أفعال لا يمتلك الصلاحية لإنجازها وبالتالي تحمل نتائجها .



❖ : هناك أسباب تسهم في مرونة سلسلة الأمانة هي كالتالي :

1. متطلبات السرعة في إجراء الاتصالات من خلال مستويات إدارية عديدة .
2. الالتزام الصارم بسلسلة الأمانة قد يعيق تفهم الرئيس للمرؤوس في المستويات الدنيا وفي ميدان العمل وكلما ازدادت درجة الالتزام كلما ابتعد الرئيس الأعلى عن مجريات العمل اليومي .
3. لمعالجة المشكلات وعدم الإنصاف فيتجه المرؤوس إلى الرئيس الأعلى متجاوزاً مسؤوله المباشر لطرح المشكلات والمعاملة غير المنصفة للإدارة العليا وهذا ما يسمى بسياسة الباب المفتوح.

❖ :

على الرغم من الاستثناءات والمبررات المثارة في أعلاه بشأن تجاوز سلسلة الأمانة، فإن التوسع في هذه الممارسات يؤدي إلى إضعاف موقف المدير الذي يتم تجاوز منصبه إلى المنصب الأعلى منه كما تتأثر سلبياً فاعلية قيادته ، هذا إلى جانب نشوء خطين من الإشراف على المرؤوس الواحد وغيرها من السلبيات ، حيث ينظر إلى جدية التجاوز بحسب الظروف التي تكتنفه ، فالمواقف

الطارئة لها مبرراتها في النظرة المتساهلة تجاه التجاوز مثل نشؤ حريق فهل يستوجب الالتزام بسلسلة الإمرة ؟ وفي حالات أخرى تعتمد النظرة إلى التجاوز على مجموعة من العوامل مثل أهمية الموضوع المبحوث ، طبيعة الاتصال ، درجة إحاطة المستوى الإداري الوسيط بالمعلومات عن مبررات التجاوز ، فلا بد من الحكمة والتروي في ممارسة التجاوز على المستوى الإداري المباشر وبشكل لا يؤثر سلباً في الهيكل التنظيمي بل يؤدي الى تحقيق بعض الايجابيات .

❖ : وتعني انه لايمكن لفرد واحد في المنظمة أن يكون خاضعاً للأشراف المباشر لأكثر من رئيس واحد في وقت معين ، والسند الأساسي وراء هذا المبدأ هو احتمال نشؤ الاختلاف بين الرؤساء في حالة تعددهم وبالتالي تضارب التعليمات التي تصدر للمرؤوس ، إذ يؤدي الازدواج في الإشراف إلى ارتباكات كثيرة في عمل المرؤوس ، والتي تعرضه لنتائج الصراع التنظيمي ، إلى جانب إضعاف مستوى رضاه عن عملة .

❖ : ويقصد به عدد المرؤوسين المباشرين الذي يتولى مسؤوليتهم مدير واحد ، فإذا كان الفرد مرؤوساً واحداً كان نطاق الرقابة يساوي واحد وهكذا ، ويرتبط حجم نطاق الرقابة عكسياً بعدد المستويات الإدارية المتعاقبة في المنظمة فكلما اتسع النطاق اتجه الهيكل التنظيمي نحو التفلطح والعكس صحيح .

- ❖ :
1. طبيعة العمل المكلف به ودرجة أهميته وصعوبة النطاق وكذلك إذا اتسعت الأعمال جغرافياً .
 2. شخصية المدير إذ يتفاوت المدبرون في الخصائص الفكرية والعاطفية والبدنية تمكنهم من الاستجابة لمتطلبات الوظيفة ومعالجة مشكلات المرؤوسين .
 3. الأساليب الإدارية مثل تحويل جزءاً من الصلاحية أو استعمال المنظمة لمنظومة الرقابة بواسطة الموازنة وكذلك وجود سياسات محددة ومفصلة أي وجود توجيهات واضحة للمرؤوسين وبالتالي تقليل عودتهم إلى المدير .
 4. قابليات وتدريب المرؤوسين حيث كلما تحسنت كلما ارتفعت قدراتهم على حل مشكلاتهم بأنفسهم ومعالجة المستجدات وحسن التصرف بدون العودة إلى رئيسهم .

❖ **التحويل :** ويقصد به عملية تحديد كل من الصلاحية المخولة إلى المرؤوس ومسؤولية الأخير تجاه رئيسه ، فمن خلاله يعطي المدير حق ممارسة الوظائف الإدارية في حدود الصلاحية المخولة لهتجاهمرؤوسيه، لكي يتمكن من اتخاذ القرارات بشأن إعداد تفاصيل عملة اليومي واستخدام المباني والتسهيلات وسحب المواد والتجهيزات التي تعود ملكيتها للمنظمة .

❖ **معوقات التحويل :**

1. **المعوقات المنظمية :** ومنها أسلوب اتخاذ القرار والفلسفة الإدارية وشخصية المدير والعوامل المؤثرة فيه وطبيعة المهمات والعمل وقابليات وتدريب المرؤوسين .
2. **المعوقات النفسية :** إن بعض المديرين بحكم نشأتهم وشخصيتهم يجدون صعوبة في انتهاج توجه جاد نحو التحويل الواسع للصلاحيات ، كما إن بعض المديرين يرغبون في ممارسة القوة بأنفسهم شعوراً منهم بأنهم يحققون ذاتهم ، كما إن بعض المديرين قد لا يشعروا بالاطمئنان إذا ما خولوا المزيد من صلاحياتهم للمرؤوسين بسبب انعكاسات وتأثير المرؤوسين على مكانتهم في المنظمة .
3. **فقد يفتقر بعض المرؤوسين إلى الطموح أو الدافعية فهم غير مكثرئين بممارسة الصلاحيات واثبات وجودهم ومكانتهم في المنظمة ، ويغشى آخرون منهم تحمل مسؤولياتهم ويشجعون المدير على عدم التوسع في التحويل .**

❖ **ايجابيات التحويل :**

1. **تخليص المدير المخول من المهمات التي تستنزف القسط الأوفى من وقته .**
2. **ربط اتخاذ القرار بالموقع الذي ينفذ به العمل ذي العلاقة المباشرة بالقرار مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية بسبب واقعية تلك القرارات .**
3. **الإسهام في تنمية قابليات المرؤوسين .**
4. **يرحب المرؤوسين عموماً بتحويلهم الصلاحيات وذلك للتعبير عن ذاتهم وعن قدراتهم .**

❖ **اللامركزية :** تزداد صعوبة إدارة المنظمات بسبب نموها المتواصل وعندما تصبح كبيرة جداً أو عملاقة لا بد من إن تسعى إلىالأخذ بأساليب جديدة في الإدارة وبوجه خاص في مجال التنظيم ، ويقصد باللامركزية تقسيم أو تجزئة المنظمة الكبيرة إلىأجزاء قابلة في للإدارة الناجحة ،

ومفتاح اللامركزية هو الاستقلال الذاتي فكل تقسيم مستقل منها يدار من قبل مدير يحاكي في مهماته الرئيس الأعلى للمنظمة ، وكذلك تستلزم اللامركزية تخويل الصلاحية ، وتتركز في محورين أساسيين هما المناطق الجغرافية والمنتجات وقد تمتد إلى محور ثالث هو الأنشطة .

❖ مزايا اللامركزية :

1. تستطيع المنظمة تنمية القابليات الإدارية للمديرين .
2. يمكن تطبيق أسلوب مركز الربح فالمدير الذي يكون مسؤولاً عن قسم مستقل ذاتياً يحاسب على الربح الصافي الذي استطاع تحقيقه مما يحفزهم لتحقيق أرباح أعلى .
3. تسهيل التنوع وخاصة في المنشآت ذات خطوط الإنتاج المتنوعة والتشكيلات العديدة من المنتجات .
4. تعد القرارات التي تتخذها الأقسام المستقلة ذاتياً أفضل من تلك التي تتخذها الإدارة المركزية فالمدير المباشر اقرب إلى مشكلات العمل من الإدارة العليا .

❖ صعوبات اللامركزية :

1. لا تشجع على تحقيق الوفورات في التشغيل .
2. قد تقع الأقسام المستقلة في مشكلات عديدة وتتخذ قرارات خاطئة .
3. قد تصعب رقابة الإدارة العليا للمنظمة على أقسامها المستقلة ذاتياً .
4. قد يؤدي ضعف الإدارة على مستوى الأقسام المستقلة إلى عدم تحقيق المستوى المطلوب من اللامركزية .
5. تسمح بعض الأنشطة بدرجة أعلى من اللامركزية قياساً بغيرها فالفعاليات الإنتاجية هي الأبسط في مجال اللامركزية قياساً بالفعاليات المالية